

# 実務情報 SERIES

2022 3



採用活動のニューノーマル

# 「中小企業の オンライン採用」 ハンドブック



## はじめに

コロナ禍において広く採り入れられたオンラインでの採用活動は、企業・求職者双方にとって、時間・コストが削減できる、場所に縛られない、母集団形成が容易等のメリットがあることから、今後も定着することが予想されます。

そこで、オンライン採用の特徴を捉えたうえで、中小企業がオンライン採用を実施する際のポイントを解説します。

[執筆]

株式会社ビジネスリサーチラボ  
代表取締役

伊 達 洋 駆

(株)ビジネスリサーチラボ代表取締役。一般社団法人採用力検定協会理事。神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。人事領域を中心にリサーチ事業を展開。著書に『オンライン採用 新時代と自社にフィットした人材の求め方』など。

## 実務情報 Series CONTENTS

採用活動のニューノーマル

### 「中小企業のオンライン採用」ハンドブック

- 01. 中小企業が直面する問題..... 3
- 02. オンラインでの人材募集のポイント..... 4
- 03. オンラインで求職者を見極める際のポイント..... 6
- 04. 求職者の志望度を高める惹きつけのポイント..... 9
- 05. オンラインと対面を組み合わせた採用フロー..... 12
- 06. 中小企業におけるオンライン採用の勘どころ..... 13

# 01 中小企業が直面する問題

## コロナ禍をきっかけにオンライン採用が普及

2019年冬に新型コロナウイルス感染症が広がり始め、またたく間に世界中で大流行しました。日本でも2020年4月に緊急事態宣言が発令され、企業の活動にも影響が及びました。採用活動も例外ではありません。対面で集まることが難しくなり、採用活動のオンライン化が一気に進みました。

たとえば、インターンシップはオンラインインターンシップに、会社説明会はオンライン説明会に、面接はオンライン面接に変わりました（図表1）。

オンライン採用の実施は、従来の採用活動とは異なる方法を導入することを意味します。いくら社会的な変化が起きたとはいえ、ただちに対応できた中小企業は、少なかったと言えます。

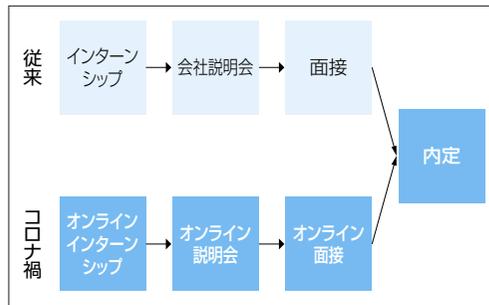
しかし時が経つなかで、求職者側がオンライン採用に慣れ、その利便性を実感するようになりました。採用予定人数を確保するため、背に腹は変えられぬ、とオンライン採用に踏み出す中小企業も徐々に増えてきました。

## オンライン採用によって噴出した課題

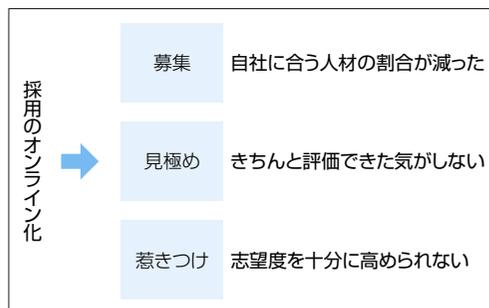
対面の採用で蓄積したノウハウがそのままオンライン採用に使えるかと言えば、そういうわけではありません。オンライン採用に戸惑い、失敗に直面することも多いようです。

その結果、「募集」「見極め」「惹きつけ」という、採用をめぐる3つの領域において、様々な問題が発生しました。募集とは求職者の応募を得ること、見極めとは求職者の適性を評価すること、惹きつけとは求職者の志望

図表1 コロナ禍による採用活動の変化



図表2 採用のオンライン化による課題



度を高めることを意味します。

オンライン化の影響を受け、募集においては自社に合った人材が集まらないという課題が生まれました。詳細は後述しますが、人数が集まらないというより、自社の求める人材の割合が小さくなったのです。

企業による求職者の見極めについては、オンライン面接では、求職者の適性をきちんと評価できた気がしないという悩みを聞きます。オンラインのほうが対面よりしっかり見極められた感覚が弱いのです。

惹きつけについては、オンライン化で最もよく耳にする課題です。オンライン採用のプロセスを通じて求職者の志望度を十分に高められず、内定を出しても辞退されてしまうといった現象に見舞われています（図表2）。

## 02 オンラインでの人材募集のポイント

### オンライン化による 募集への好影響

コロナ禍で採用がオンライン化したことによって、「募集」はようになったのでしょうか。求職者の応募を集めることについて、オンライン化はよい影響と悪い影響の両方をもたらしました。

よい影響から見ていきましょう。オンラインで募集が行なわれるようになり、従来の対面の時分より、求職者が集まりやすくなりました。会社説明会などのイベントを開催する場合、対面よりオンラインで集客したほうがうまくいく、という研究結果があります。オンラインで募集し、オンラインで選考するのであれば、求職者は気軽に応募することができます。

また、メディア等でコロナ禍の経済変動で、「この先、就職／転職が厳しくなるかもしれない」との報道が行なわれました。報道を見た求職者は、「一握りの企業を受けるだけでは、働き先を見つけられないのではないかと不安になりました。そして求職者は、受ける企業の数を増やし、企業は例年より募集に苦しまずに済んだのです。

中小企業も大企業も含めて、筆者が関わる企業の多くは、オンライン化以降、従来と同じか、それ以上の応募があったようです。「この応募数を見る限り、採用がオンライン化してもなんとかなりそうだ」と感想を述べる採用担当者もいました。

### 応募者が増えた反面 オンライン化で生じた悪影響

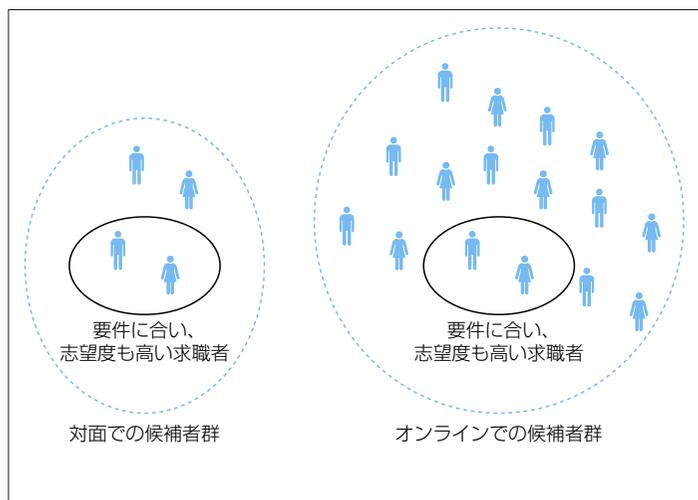
ところが、応募が多数集まったことで、別の問題が生まれました。オンライン化の悪影響です。

普段より気軽に、あるいは焦って応募することの弊害を考えてみましょう。その企業にあまり興味がなくても応募する可能性が高まります。「とりあえず受けてみる」というケースも増えたのです。

応募してきた求職者のことを、専門的には「候補者群」と呼びます。候補者群のなかで、自社を志望し、自社の要件に合う人の割合はオンライン化以降、小さくなりました。候補者群の「量」は増えたものの、「質」は下がったのです（図表3）。

候補者群の質が下がれば、採用の最終フェーズにしわ寄せがきます。内定を辞退する人が増加します。「とりあえず受けてみた」人は結局、その企業を選びません。内定辞退率

図表3 オンライン化による候補者群の変化



の上昇を問題視する企業は、オンライン化以降に増えています。

筆者が経営するビジネスリサーチラボでは、企業から依頼を受けて、内定承諾者と辞退者を対象にアンケート調査を実施しています。オンライン採用のなかで目立つ傾向としては、「序盤の志望度」と「終盤の志望度」が強く相関している点です。最初の志望度が低い人は最後の志望度も低い一方、最初の志望度が高い人は最後の志望度も高く、両者のギャップはほとんど埋まりません。

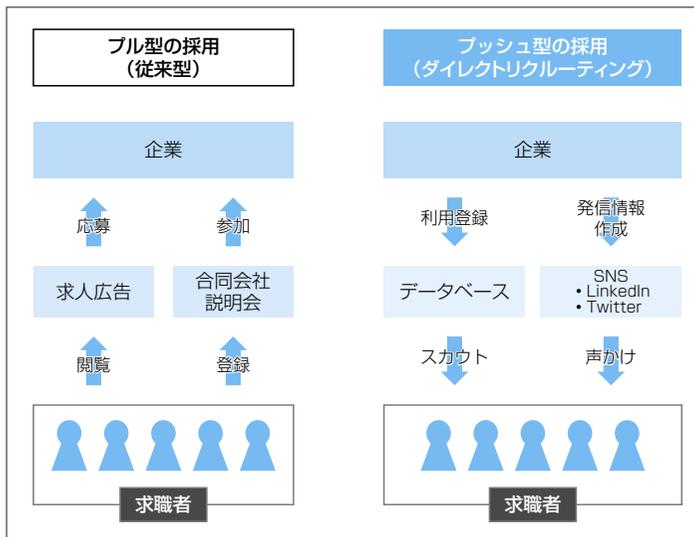
### 求職者を集める方法は プル型とプッシュ型の2つ

採用のオンライン化が進むと、候補者群の量にはプラス、質にはマイナスになることを確認しました。オンライン採用における募集をうまく進めるには、何に注意すればよいのでしょうか。

求職者の募集と一口に言っても、大きく2つの種類があります。「プル型」と「プッシュ型」です。

プル型は求職者の応募を企業が待つ方法、プッシュ型は企業が求職者に働きかける方法を指します（図表4）。

図表4 プル型の採用とプッシュ型の採用



### プル型の募集における オンライン化の対策

コロナ禍で大きな影響を受けたのは、プル型です。個別説明会や合同説明会など、対面で集合するイベントの実施が難しくなり、オンラインへと移行しました。これにより、応募の質が低下したのは先述のとおりです。

こうした事態に対処する方法として有効なのは、「自己選抜」を働かせることです。自己選抜とは、求職者が自ら「この会社は自分に合っている／いない」と判断し、選考を継続／離脱することを意味します。

たとえば、筆者の知る中小企業では、リーマンショック後の苦境を会社説明会で赤裸々に語っています。給与が全額支給されるかどうか難しい状況に陥ったことや、それを一丸となって乗り越えたことなどを求職者に伝えます。

これを聞いた求職者のなかから、「自分は、安定した環境で働きたいから無理だ」と応募を断念する人が出てくるかもしれません。そうした人は同社には適していませんし、仮に応募しても内定を辞退したか、入社したとしてもショックを受けたことでしょう。

求職者の自己選抜を働かせるには、入社後の実態を見せる以外の方法もあります。自社で働くうえで必要となる能力を明示するのも一策です。たとえば、当社では研究員を採用する際に、業務で統計分析のスキルが必要であることを説明しています。

このように自己選抜を機能させれば、自社に合わない候補者の応募を抑えることができます。結果的に、自社に合った候補者の割合が高まり、オンライン採用でも候補者群の質を担保できます。

## プッシュ型の募集における オンライン化の対策

企業が求職者に働きかける、プッシュ型の募集に話題を移しましょう。プッシュ型は「ダイレクトリクルーティング」とも呼ばれ、近年、注目を集めています。求職者が個人情報を登録して、企業からのオファーを待つサービスも利用者が増えています。

プッシュ型の募集においては、「当社の選考を受けてみませんか」と声をかける求職者を選ぶ必要があります。無制限に声をかけても求職者にスルーされます。また、費用や工数の観点からも現実的ではないでしょう。

どのような人に働きかければよいかを考えるうえで参照すべきは「人材要件」です。人材要件は、自社が求める人材の特徴のことです。中小企業のなかには人材要件を明確化していないところもあります。しかし、人材要件に当てはまる求職者を探し、声をかけるのがプッシュ型の基本です。必ず最初に人材要件を定めるようにしましょう。

たとえば、統計分析のスキルを持つ人材を採用したいなら、統計分析の教育を受けた人や、統計分析を用いて論文を書いたことのある人に声かけをします。

プッシュ型の募集で重要なのは、声かけをした理由を求職者に説明できることです。闇雲に声かけしているのではなく、「ほかならぬ、

図表5 プル型・プッシュ型の対策

プル型の対策	候補者に自己選抜してもらう • 入社後の実態を伝える • 必要となる能力を明示する
プッシュ型の対策	オファーの精度を高める • 要件に合った人にオファーする • オファーの理由を個別に説明する

あなた」に応募してほしいのはなぜか、を伝えなければなりません(図表5)。

求職者はときに、たくさんの企業からオファーを受けます。そのなかから実際に応募する企業は限られています。応募先に入るためには、自社と求職者の関連性を伝えなければなりません。

たとえば、「当社では、企業の人事データを分析するサービスを提供しています。そのため、統計分析のスキルを持つ人を探しています。あなたは統計分析を用いた論文を書いています。そのため、当社で活躍できると考えました」という具合に、オファーの理由を説明しましょう。

人材要件をもとに理由を添えて、プッシュ型の募集を行なうことによって、自社に合った人材に応募してもらうことが可能になります。そうすれば、オンライン化で質が低下しがちな募集への有効な対策になるでしょう。

## 03

# オンラインで求職者を見極める際のポイント

## オンラインでは適性が 評価できない？

(1) きちんと評価できていないという面接官の感覚

ここからは、オンライン採用の「面接」に

焦点を当てます。

従来、企業の会議室などで対面して実施していた面接ですが、コロナ禍をきっかけにオンライン化が進みました。その結果、面接官からある悩みをよく聞くようになりました。「自分が候補者をしっかり評価できているか

不安」といった悩みです。

興味深い研究があります。オンライン面接と対面での面接の両方を行なったとします。これらの評価がずれていたとき、オンラインと対面、どちらの評価を信じるか尋ねたところ、多くの人が対面の評価を信じる傾向がありました。

こうしたことが起こる理由を、「伝達感」というキーワードで説明してみます。伝達感とは、相手の話が理解できた感覚です。実際に理解できたかどうかではなく、主観的に理解できたと思う程度を指します。研究によれば、オンラインでは対面よりも伝達感が得られにくいことが明らかになっています。

## (2) 実は評価の精度がそれなりに高いオンライン面接

伝達感はいくまで個人の感覚です。その感覚のとおりオンライン面接では、本当に求職者をきちんと評価できていないのでしょうか。オンライン面接の研究では、オンライン面接の評価が高いほど、入社後のパフォーマンスが高く、企業に定着することがわかっています。つまり、オンライン面接は見極めが不十分と思いきや、そんなことはなく、見極められているのです。

オンライン面接で求職者をきちんと評価できていると言われても、にわかには信じ難いかもしれません。オンラインで見極めができる理由を説明します。オンラインと対面の大きな違いは、「非言語的手がかり」の量にあります。コミュニケーションにおける言葉以外の情報を非言語的手がかりと言い、身振り手振り、うなずき、視線、体勢などを含みます。非言語的手がかりは、人が人を評価する際に「バイアス」（思考の偏りや固定観念）の源泉になることが知られています。面接官は求職者の話を聞いているようで、実際は非言語的手がかりに基づくバイアスによって評価を決めています。

この厄介な非言語的手がかりが多いのが、対面の面接です。従来の対面の面接は、バイ

アスが作動しやすい状況であり、見極めの精度があまり高くない方法だったのです。

他方で、オンライン面接は非言語的手がかりが対面より少なくなります。たとえば、ウェブ会議システムを用いた面接では、相手の全身は見えません。視線もうまく合いません。しかし、バイアスの源泉である非言語的手がかりが減るため、評価の精度は高まります。

## オンライン面接を実施する際のポイント

オンラインで面接を実施する際のポイントを解説します。特に、求職者の心理面に注目して説明します。

まず、面接官の人数ですが、対面で行なう面接と異なり、何人でも参加できるのがオンライン面接の特徴です。しかし、面接官の人数が多いと、求職者は圧迫感を感じます。

時折、オンライン面接には参加しつつも、顔を出さず最後まで発言をしない面接官がいます。こうした存在は、求職者に「密かに監視されている」といった感覚を与えるので、避けたほうがよいでしょう。

オンライン面接の際は、求職者は自分のことを十分に理解してもらった感覚を得にくいものです。そのため、面接の時間については、対面のときよりも少し長めに設定しましょう。

とはいえ、漫然と雑談するのはよくありません。オンラインでは、会話のキャッチボールがうまく進まず逆効果です。面接官側が事前にタイムテーブルを作成して、面接に臨むようにしたいところです。

オンラインでも対面でも、面接では初めに緊張を解いてから、本題に入る必要があります。特に、関係構築が対面より難しいオンライン面接では、序盤に気持ちを落ち着けるような働きかけを求職者にしなければなりません。

有効なのは、求職者が用意してきたであろう回答を、あえて話してもらおうような質問を最初に投げることです。たとえば、「自社を

志望した理由」や「学生時代に力を入れた経験」を尋ねます。

準備してきた内容であれば、求職者も臆することなく話せるはずで、一度まとまった量を話せば、緊張はいくらか緩和されます。ただし、こうした質問はあくまで緊張を解くために行なうべきであり、回答を評価に用いないようにしましょう。

また、オンライン面接では、予期せぬ事態が起こることがあります。たとえば、企業側あるいは求職者側に通信障害が起きるかもしれません。あり得るトラブルを挙げ、それらが発生した際にはどうするかを、資料にまとめます。

その資料は社内で共有するだけでなく、求職者にもオンライン面接に先立って提示しておきます。トラブル時に助かりますし、そうした配慮ができる企業に対して、求職者はよい印象を抱きます。

オンライン面接の前後で、採用担当者が電話をするのもおすすめです。面接前に電話をすると、求職者は大いに励まされます。面接後、求職者に面接の感想を尋ねれば、今後に向けた助言もでき、関係が深まります。

### オンライン面接における見極めのポイント

オンライン面接は、面接官の感覚に反して、評価の精度がさほど悪くありません。その背後にあるのは、バイアスをもたらす非言語的の減少でした。

とはいえ、注意すべきポイントもあります。たしかに、オンラインは対面と比べると非言語的の減少傾向がありますが、皆無ではないのです。求職者の顔や振る舞いは、画面を通して面接官に見えます。オンライン面接でも、バイアスを完全に排除するわけではなく、対策の余地があります。

面接におけるバイアスの影響をさらに減らすための方法を2つ紹介します。なお、これらの方法は、オンライン面接でも対面の面接

でも有効です。

#### (1) 面接後に評価し、一晚寝かして再び評価する

最初の対策を説明する前に、1つの質問を出したいと思います。みなさんは面接官を務めた際、求職者の評価をどのタイミングで下していますか。面接中に合否を書きますか。それとも、面接直後の記憶が鮮明なうちに、評価結果をシートに記していますか。

面接評価のタイミングを考えるうえで、示唆深い実験があります。被験者に「アメリカの面積はどのくらいですか」などの問題を出します。1回のみ解答した場合と、2回解答してその平均をとった場合を比較すると、後者のほうが正解に近くなることがわかりました。即座に1度検討するより、時間を置いて再度検討したほうがよいのです。

これは採用面接にも当てはまります。面接直後に下した評価結果をそのまま会社に提出していないでしょうか。ビジネスの世界では即断即決が重宝されがちですが、そうした判断には多くのバイアスがつきまといまいます。

そこで、面接直後に一度評価をしつつも、一晚寝かせて改めて評価を付けるのがおすすめです。そうすれば、2つの評価が生まれます。それらを照らし合わせて、最終的にどうするかを考えましょう。こうした手順を踏むことで、バイアスから距離をとり、冷静に評価を行なえます。

#### (2) あえて自分の評価と逆の評価を試みる

面接におけるバイアスを抑える2つめの方法は、自分の評価とあえて「逆」のことを考えるというものです。これは、「悪魔の代弁者」(デビルズ・アドボケート)とも呼ばれる方法です。

たとえば、面接を行なった結果、「この人は合格だ」と感じたとし、そのまま「合格」とするのではなく、「この人に不合格を付けるとすれば、どんな理由だろうか」と逆の立場になってみます。

面接官が2人いる場合は、1人が合格、も

う1人が不合格という具合に、(本人の意思は横に置き)それぞれの立場に割り振り、ディスカッションするとよいでしょう。ディベートの要領です。

というのも、人は一度「この人は合格だ」と思うと、その判断を強化するような情報ばかり集めたり、思い返したりします。これでは、一面的な判断に陥ります。自分が目を向けていない側面をあぶり出すためにも、悪魔の代弁者が有効です。

一晩寝させることも悪魔の代弁者も、急な判断を避け、立ち止まるという点で共通しています。採用面接に関する研究によると、面接官は最初の数分で評価を決めてしまうこと

が多いそうです。

もっと衝撃的な研究もあります。わずか数秒見ただけで、相手に対する印象が形成されるという研究です。このように人は、目の前の相手をほとんど無意識のうちに、素早く評価する傾向があり、それがバイアスと呼ばれています。

面接官は、時間のないなかで面接を行なっているかもしれません。しかし、見極めの精度が低いと、本来は入社すべき人を落としたり、本来は落とすべき人を入社させたりします。求職者にとっても企業にとっても、よくない事態です。一度立ち止まって判断するように心がけたいところです。

## 04

# 求職者の志望度を高める惹きつけのポイント

### オンラインで志望度が上げられない

#### (1) オンライン面接は惹きつけを苦手とする

オンライン面接になったことで、惹きつけはどうなったのでしょうか。惹きつけとは、求職者の志望度を高めることを指します。結論を先に言えば、オンラインは対面よりも惹きつけを「苦手」とします。

たとえば、オンライン面接と対面の面接を比べた研究では、オンライン面接のほうが面接官を好意的に思う気持ちが低いことが検証されています。オンライン面接において惹きつけが十分ではないのは、なぜでしょうか。

ここでも、言葉以外の情報である、非言語的の手がかりが関係します。先述のとおり、オンラインは対面より非言語的の手がかりが少なくなります。非言語的の手がかりには、感情を伝える機能があります。たとえば、「私は悲しいです」と言った場合(言語情報)と、泣き顔を見せた場合(非言語的の手がかり)では、

後者のほうが感情は伝わってきます。

感情は人から人へ感染することが知られています。感情を伝える非言語的の手がかりが少ないオンライン面接では、面接官が熱意を持って求職者に働きかけても、求職者の心を打ちません。

#### (2) 能力発揮感が下がり、惹きつけどころではない

求職者側にも、オンライン面接で惹きつけが高まらない原因があります。非言語的の手がかりが少ないと、会話のキャッチボールがうまくいきません。特に、視線は話者交替を制御しているとも言われ、視線を合わせにくいオンラインでは、発話の衝突が起こりやすくなります。オンラインでのやりとりの最中に相手と言葉がぶつかり、「あ、先にどうぞ」となった経験もあるのではないのでしょうか。

会話のやりとりがうまくいかないと、求職者にとってみれば、「自分の能力をきちんと発揮できなかった」という感覚に陥ります。不全感に苛まれる求職者が、相対する面接官

や企業にポジティブな気持ちを持ちにくいのは理解できます。

人には、自分がうまくいかない際に、自分以外の環境のせいにするバイアスもあります。これは根源的なバイアスの1つですが、能力発揮感が足りないオンライン面接では、志望度を高めるどころではないのです。

## オンライン採用における 惹きつけのポイント

ここまで、オンライン面接は対面の面接よりも求職者の志望度を高めにくいことを紹介しました。とはいえ無策のままでは、「オンライン採用で内定辞退率が高まる」などの結果になりかねません。

オンラインで惹きつけを行なうための対策は、3つに分かれます。求職者と1回しか接触できない場合の対策、複数回接触できる場合の対策、接触する回数を問わず有効な対策の3つです。

### (1) 1回しか接触できない場合におすすめな 構造化

求職者と1回しか接触できない場合に惹きつけを行なうには、面接の「構造化」が基本です。構造化とは、面接に先立って質問項目や評価基準を定めることを指します。要するに、面接のマニュアルをつくるのが構造化です。

オンライン面接では、構造化するほど惹きつけにプラスになることが実証されています。面接を構造化すれば、非言語的の手がかりが少ななかでも会話しやすく、求職者も自分の能力を発揮できたと思うからでしょう。

面接の構造化を進めるには、人材要件を定めなければなりません。人材要件がなければ、何を聞くかも、どう評価するかも検討できません。人材要件をもとに、求職者が持つべき経験や行動などを定義します。

前述の例を再度出せば、統計分析のスキルを持つ人材が欲しいのなら、統計分析を学んだり、実際に使ったりした経験があるほうが

望ましいでしょう。あるいは、統計分析の調べ物を日頃から行なっている人のほうがふさわしいと言えます。

人材要件から経験や行動などを挙げたら、それらを求職者に確認する質問をつくります。一度の質問で、すべて答えてもらうのは難しいものです。掘り下げの質問も準備しておきましょう。経験の難易度や、そのときの周囲の状況、試行錯誤したことなどは、特に丁寧に尋ねるのがおすすめです。

続いて、構造化のなかで評価基準を設定する際には、特に「中間」に当たる評価を定義します。たとえば、1点から5点で評価をする場合、3点がどのような状態なのかを定義します。「社内で言うと、〇〇さんが3点」といった具合に、実際の人物を挙げる方法もあります（図表6）。

なお、構造化について、1つ注意すべき点があります。それは、構造化が惹きつけに有効なのはオンラインだけである、という点です。対面では、構造化するほど求職者の志望度を高めにくいことが実証されています。

### (2) 複数回接触できる場合は、同じ従業員の 対応が重要

求職者と複数回接触できれば、企業と求職者の間に「信頼関係」を形成することができるかもしれません。

求職者が企業を信頼していれば、それ自体が惹きつけにつながります。誰でも、信頼できない企業より信頼できる企業に入りたいためです。また、信頼関係があれば求職者は本音を話すことができ、マッチングの精度も高まります。

しかし、いくつかの学術研究が示すのは、オンラインでは信頼関係の構築が「遅れる」という事実です。ここで重要なのは、信頼構築が無理なのではなく、遅れる点です。オンラインでも、手順を踏めば信頼関係を形成することは可能です。

オンラインで企業と求職者がお互いに信頼するためには、同じ人が求職者に対応するこ

図表6 構造化の進め方

構造化の進め方	例
自社の人材要件を定める	統計分析のスキルがある
求職者が持つべき経験や行動などを定義する	統計分析を用いた経験があること 統計分析を日頃から学んでいること
経験や行動などを確認する質問を作成する	統計分析を用いた経験はありますか
掘り下げの質問を準備する	どのような分析を行ないましたか 誰かと一緒に分析をしましたか 分析を行なううえで何に苦労しましたか
評価基準を設定する	基礎的な分析を1人で行なえる場合、3点社内で言うと、〇〇さんぐらいのスキル

とがベターです。たとえば、同じ面接官が面接に必ず同席すれば、求職者は徐々に打ち解けてきます。

同じ面接官を複数の面接に参加させるのは難しい企業もあるでしょう。中小企業の場合、採用業務を兼務で担当する人も少なくありません。その場合、面接前後に合否や日程調整などの連絡をする従業員を固定しましょう。たとえ短い時間であっても、繰り返し話をするなかで心を開いてくれます。

求職者から見て、顔と名前が一致し、キャリアの相談ができる従業員が1人でもいる状態になれば、求職者の志望度が高まりやすいと言えます。求職者に何度も接触するときは、同じ人が接触するように心がけましょう。

企業の従業員が求職者に対して、積極的に自己開示するのも効果的です。自分のことを相手に打ち明けるのが、自己開示です。自分のキャリアの話や、就職・転職活動の話などをするとよいでしょう。自分が自己開示するほど、相手も自己開示を行なうことが知られています。

### (3) 回数を問わず有効なフィットの伝達

最後に、求職者との接触回数を問わずに有

効な、オンラインでの惹きつけ策について紹介します。

既存の多くの採用研究を統合的に分析した論文によれば、求職者の抱く「フィット感」が最も大きな惹きつけ要因の1つであることが明らかになりました。「自分はこの会社に合っている」と思うと、その企業への志望度が高まるのです。

では、フィット感を促すにはどうすればよいのでしょうか。その

方法は意外にシンプルです。

企業が求職者に、「あなたは、当社にフィットしています」と伝えることで、求職者の志望度を高められます。

効果を疑う人もいるかもしれませんが、学術研究において、(本当にフィットしているかどうかはさておき)「フィットしている」と言われると、その企業への志望度が高まるということがわかっています。

フィットしていると伝えてもらえると、求職者のなかに「嬉しさ」が生まれ、企業に対して好意的な感情を抱くのが1つの理由です。もう1つは、「フィットしているのであれば、入社後に自分はうまくやっていけそう」と求職者が感じ、「この会社に入りたい」と思うというものです。

ただし、やみくもに「あなたはフィットしています」と言うのは得策ではありません。まずは、求職者の働くうえでのニーズを聞き取ります。そのニーズを満たす環境を提供できるのであれば、「あなたの〇〇というニーズは、この会社の△△という環境で満たせるので、あなたはこの会社にフィットしています」と伝えましょう。

## オンラインと対面を組み合わせた採用フロー

### オンラインと対面の組み合わせ

いまもなお猛威を振るう新型コロナウイルス感染症ではありますが、いずれは収束していくはずで。コロナ後はオンライン採用がなくなり、対面での採用に完全に戻るのでしょうか。

人事を対象にした、いくつかの調査を参照する限り、オンライン採用はコロナ後も残るとの声が多いようです。とはいえ、対面がまったく戻らないわけではありません。コロナ後は、オンラインと対面の両方を駆使した採用になっていくと思われます。

オンラインと対面を効果的に組み合わせるには、オンラインの強みと弱み、対面の強みと弱みを理解する必要があります。両方の特徴を正しくつかんでおけば、適切な局面で適切な方法を選ぶことができます。

### オンラインの強みと弱み

初めに、オンラインの強みについて見ていきましょう。オンラインが強いのは、すでに説明したように「見極め」です。求職者の適性を評価することに関しては、対面よりオンラインのほうが得意です。

オンラインのほうが見極めの精度が高い理由を、簡単に振り返っておきましょう。評価バイアスの源泉となる非言語的の手がかりが、オンラインでは減少します。その分、適正に評価できる可能性が高まります。

一方で、オンラインには弱みがあります。それは、求職者の志望度を高める、惹きつけを苦手とする点です。言葉以外の情報、非言語的の手がかりが減ることで、会話が円滑に行

なえなくなります。そのことが惹きつけに悪影響をもたらします。

弱みとなる惹きつけを機能させる対策は、1回しか接触できない場合、複数回接触できる場合、接触回数を問わず重要になるもの、という3つの観点から挙げました。それでも、オンラインが対面より惹きつけを苦手とするのはたしかです。

### 対面の強みと弱み

他方で、対面はどうでしょうか。まずは、対面の強みです。これは、先ほどのオンラインの弱みと関係します。オンラインの弱みが、対面の強みになります。すなわち、対面は惹きつけを得意とするのです。

対面では、非言語的の手がかりがたっぷり得られます。そのため、会話も円滑にできるうえ、企業側の熱意も求職者に伝わります。その結果、対面ではオンラインより求職者の志望度を高めやすくなります。

逆に、対面の弱みはオンラインの強みに対応します。オンラインでは見極めが強みでしたが、対面では見極めが不得手です。これは、対面では評価上のバイアスを生み出す、非言語的の手がかりが過剰に得られてしまうためです。非言語的の手がかりの影響で、精度の高い見極めが困難なのです（図表7）。

興味深いことに、オンラインと対面の強みと弱みは、補完関係になっています。それぞれの強みを活かすことを念頭に置きましょう。見極めを行ないたいならオンライン、惹きつけを行ないたいなら対面を選択します。

自社の採用を俯瞰し、それぞれのステップにおいて見極めと惹きつけのどちらを特に行ないたいかを整理しましょう。

たとえば、一次面接で見極めを中心に行ないたいとすれば、オンラインが合っています。二次面接で惹きつけを強めたいのであれば、対面のほうがベターです。

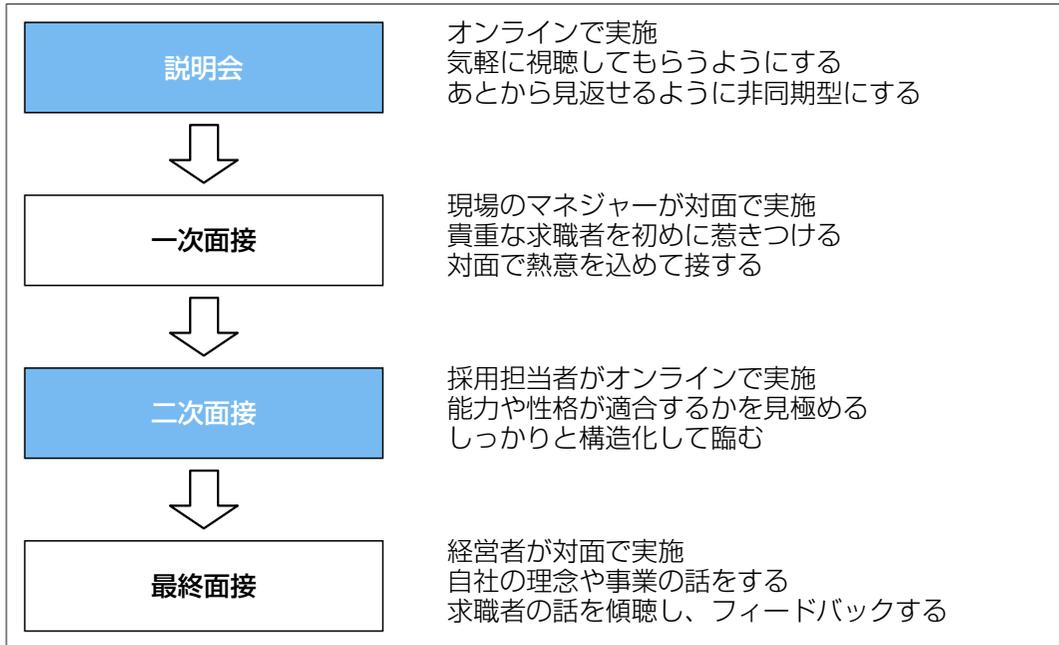
大切なのは、採用における施策が何を目的にしているのかを、あらかじめ検討することです。なんとなく面接を実施するのではなく、「この面接は、見極めと惹きつけのどちらを目的にしたものなのか」を検討するのです。

あくまで一例ではありますが、中小企業がオンラインと対面をどのように組み合わせるとよいかを図表8にまとめました。参考にしてください。

図表7 オンラインと対面の強み・弱み

	オンライン	対面
強み	見極め	惹きつけ
弱み	惹きつけ	見極め

図表8 オンラインと対面を組み合わせた採用フローの例



06

## 中小企業におけるオンライン採用の勘どころ

### オンラインと対面に共通する原理原則

ここまでのところでは、オンラインと対面の相違点に注目し、オンライン採用で求められるものを解説してきました。とはいえ、オンラインと対面は異なる部分ばかりではありません。オンラインであるか対面であるかに

かかわらず、重要な点もあります。

オンラインと対面の両方に有効なのは、「求職者ファースト」の考え方です。求職者ファーストとは、その名のとおり、求職者のことを第一に考えた採用活動を行なうことを意味します。

採用活動と就職活動は、往々にして目的がずれます。たとえば、採用において企業は、

「よい求職者を選びたい」と考えます。一方で、就職活動において求職者は、「よい企業を選びたい」と考えます。これでは、企業と求職者の目的が噛み合っていない。

企業と求職者の目的がずれた結果、企業も求職者もお互いを「攻略すべき対象」として捉えるようになります。筆者は、企業の採用担当者から「求職者の本音を見破るにはどうすればよいか」との相談をしばしば受けます。一方で、書店に行けば、求職者向けの「面接対策本」が多数販売されています。

攻略し合う関係では腹の探り合いになり、企業と求職者の良質なマッチングを実現するのは困難です。

反対に、企業と求職者が協力的な関係をつくり上げたほうが、結局は企業にも求職者にもよい結果が待っているように思います。

このように述べると、「正論だと思いますが、実際はそんなきれいごとを言っている場合ではないんですよ」といった反応を受けることがあります。しかし、採用の世界を離れ、営業で考えると、どうでしょうか。「顧客ファースト」の営業は、単なるきれいごとでしょうか。

多くの企業が顧客ニーズと真摯に向き合い、顧客を優先した働きかけをしています。そして、そのほうが結局はうまくいくことがわかっています。もちろん、求職者は顧客ではありません。しかし、採用で有名な企業の採用担当者と話すたびに、求職者ファーストを徹底している点には驚かされます。

求職者ファーストの考え方で求職者と接するとは、求職者の就職活動の目的に寄り添うことを表わします。「よい企業を選びたい」と考える求職者に対し、「よい企業を選ぶ支援をする」のが求職者ファーストの企業が採るべき方針です。

求職者の企業選びを真剣に支援する企業は、残念ながら多くはありません。多くないからこそ、実践する価値があります。求職者の立場で想像してみてください。自分の企業選び

を支援してくれる企業と、自社にとって優秀な求職者かどうかを見抜こうとしてくる企業。どちらに入社したいと思いますか。

求職者ファーストはいわば、企業が求職者の味方になるということです。自分を攻略してこようとする相手より、自分の味方になろうとしてくれる相手に好意を持つのは、自然なことです。

それに、企業が求職者の企業選びを支援すれば、企業選びの質は高まります。求職者が本当に自分に合った企業に入社できる可能性が高まるのです。それは、企業にとっても歓迎すべきことでしょう。

求職者に寄り添う姿勢で採用を進めるのは、見方によっては「急がば回れ」かもしれません。しかし、求職者ファーストを貫いて、優秀な人材を採用し続けている中小企業はあります。

むしろ採用人数が少なく、応募の人数も少ない中小企業は、1人ひとりの求職者と丁寧に接することができます。数万人の応募がある大企業よりも、求職者ファーストの考え方を実践に落とし込みやすいと思いませんか。

## 原理原則に基づく採用のポイント

求職者の企業選びを支援するのが重要だとわかっていても、どのように実践すればよいのでしょうか。ここでは、2つの方法を紹介します。「キャリア開発支援」と「リファラル採用」です。

### (1) 求職者のキャリア開発を支援する方法

初めに、キャリア開発支援です。求職者は、自分の入社する企業を決めるという、キャリアの重大な局面にいます。ところが、自身のキャリアをしっかりと見つめ、将来を展望できている求職者はあまり多くありません。

キャリアについて考えるのは、独力では難しいからです。客観的な目線を持つ他者と対話しながら、キャリアを棚卸しし、構想するほうがうまくいきます。

とりわけ大事なのは、「問いかけ」です。「あなたは、仕事をするうえで何をいちばん大事にしていますか」「仕事で、どういう人に喜んでもらうと嬉しいですか」など、省察（リフレクション）を生む問いかけがあると、キャリアについて深く思考できます。

こうした問いかけを求職者に行ないながら、求職者が自身のキャリアを振り返り、将来を描くのを手伝いましょう。その意味で採用は、企業が求職者を獲得する活動ではなく、求職者のキャリア開発を促す活動なのです。

たとえば、地方に拠点を構えるある中小企業の新卒採用では、学生1人ひとりと面談を行なっています。面談では、学生の就活相談にのり、各人が将来どのように働いていきたいか、そのためにどのような企業が合っているのかを一緒に考えます。

何人も面談していると、「この人はうちの会社に合っている」と感じる学生が現われます。その際には率直に、「あなたは、うちの会社に合っていると思ったので、選考に進んでみませんか」と伝えます。すると、ほとんどの学生が、志望度の高い状態で応募を決意してくれるそうです。

企業が求職者のキャリア開発を支援する方法は、ほかにもあります。たとえば、キャリアアカウンティングの資格を持つ人事担当者が、一次面接に先立って、キャリア面談を行なうのです。

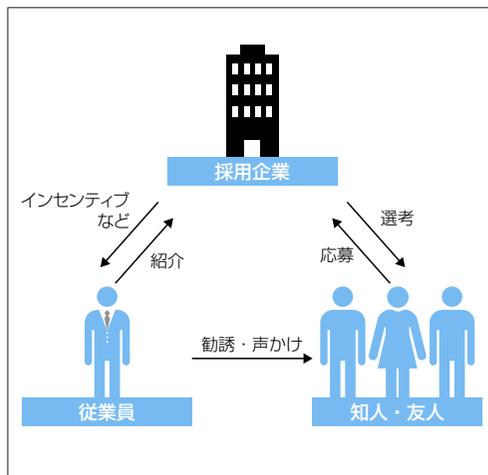
キャリア開発支援によって企業選びの基準が明らかになれば、不要な応募を避けることができます。自分を的確に分析できている人ほど、入社後に適応しやすいことを示す研究もあります。キャリア開発支援は、採用時にも入社後にも有効なのです。

## (2) 従業員が知人・友人を紹介するリファラル採用

求職者の企業選びを支援する方法の2つめは、リファラル採用です。

リファラル採用は、従業員が自分の知人・友人を自分が勤める会社に紹介する手法のこ

図表9 リファラル採用のしくみ



とです（図表9）。海外では従来から主要な採用手法の1つですが、近年、日本でも導入する企業が増えています。

リファラル採用で自分の勤める会社を紹介するのは、自分の知人・友人です。知人・友人とはビジネスだけではなく、パーソナルな関係を築いています。そのため、紹介者である従業員は、自然と知人・友人の企業選びを支援しようという気持ちになれます。

これまでの研究では、知人・友人を助けたい気持ちが自分の会社を紹介する行動を促すことが明らかになっています。攻略する相手ではなく、大切な知人・友人を相手にするリファラル採用は、求職者ファーストに近い手法です。

さらに、リファラル採用は、入社後の適性・定着率を高めるのに効果的な手法であることも実証されています。たとえば、リファラル採用と他の手法を比較すると、リファラル採用で入社した人のほうが、入社後に会社や仕事に満足する傾向が高く、また辞めにくいのです。



オンライン採用は、今後も残り続けます。ここで紹介した知見を用いて試行錯誤し、自社なりの採用を組み立てていくことを願っています。